

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Možnosti zvýšení výkonnosti firmy v automobilovém průmyslu

Possibilities to Increase Performance of an Automotive Firm

Student:

Karolína Vyvialová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marcela Papalová, PhD.

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student:

Karolína Vyvialová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Možnosti zvýšení výkonosti firmy v automobilovém průmyslu
Possibilities to Increase Performance of an Automotive Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů a metod
 3. Charakteristika firmy
 4. Aplikace metod
 5. Návrhy pro zlepšení výkonosti
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring Strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research Methods for Business Students*. New York: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75075-8.

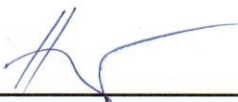
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 7. května 2015



.....
Karolína Vyvialová

Obsah

1.	Úvod.....	4
2.	Teoretické vymezení pojmů a metod	5
2.1	Strategické řízení	5
2.2	Strategie	6
2.3	Mise	7
2.4	Vize	7
2.5	Strategická analýza	7
2.5.1	Analýza vnějšího prostředí	7
2.5.2	Analýza vnitřního prostředí	8
2.6	Řízení výkonnosti	8
2.6.1	CMP, Corporate Performance Management	9
2.7	Balanced scorecard – BSC.....	14
2.7.1	Čtyři perspektivy BSC podla Kaplana a Nortona.....	16
2.7.2	Perspektivy BSC pro Brose.....	18
3.	Charakteristika organizace	24
3.1	Brose ve světě	24
3.2	Brose CZ	26
4.	Aplikace metod	28
4.1	Scorecard první výrobní divize sedačkových konstrukcí SV	
4.2	Scorecard druhé výrobní divize zámkových systému TS	
4.3	Scorecard třetí výrobní divize výroba motorů DR.....	
4.4	Scorecard – Total (celková výroba).....	
5.	Návrhy na zlepšení výkonnosti organizace	
6.	Závěr	51
	Seznam použité literatury.....	52
	Seznam zkratk.....	55
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Vzhledem k tomu, že v současné době se podniky nacházejí ve vysoce rozvíjejícím a konkurenčním prostředí, musí podniky dnes čelit velkým výzvám. Mezi ně řadíme například rychlý rozvoj IT technologií, zkracování životního cyklu produktů nebo velký důraz na flexibilitu podniku podle individuálních potřeb zákazníka. V důsledku světové recese je stále těžší dobře reagovat na již zmíněné faktory, které mohou podnik ovlivnit nepříznivým způsobem. Podniky, které v současné době fungují, dobře vědí, že je nutné mít firemní strategii. Nicméně, samotná kvalitní strategie není zcela dostačující. Jejich důležitým zdrojem jsou technologie a zaměstnanci podniku, kteří kromě tvorby přidané hodnoty samotné, přispívají rovněž k podnětům na různá zlepšení, včetně zlepšení výkonnosti podniku.

Teoretická část je věnována vymezení pojmů a následně charakteristice metod, kterými lze měřit výkonnost podniku. Každá společnost má za cíl sledovat nejen finanční výsledky, ale také to, jak je konkrétní firma schopna zajišťovat hmotná či nehmotná aktiva, potřebná k činnosti, ke svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti. Dále každý perspektivní podnik by měl vytvářet hodnotu pro současné i budoucí zákazníky, sleduje, jakým způsobem pracují lidské zdroje, jakým způsobem zaměstnance motivovat k zlepšení systému práce, které jsou pro zvyšování budoucí výkonnosti nezbytné.

Podniky dnes působí ve složitém konkurenčním prostředí, takže je velmi důležité, aby si přesně stanovily své cíle a metody jejich dosažení. Klíčovou metodou je Balanced scorecard (dále jen BSC), která bude aplikována v praktické části na německé společnosti s ručením omezeným Brose Technik für Automobile (dále jen Brose). BSC je metoda úzce spjata se strategiemi podniku. Cílem není strategie navrhovat, nýbrž již navrženou strategii převést do praxe.

Rodinný podnik Brose je pátým světově nejrozsáhlejším dodavatelem¹, proto bude metoda BSC zaměřena pouze na pobočku v ČR, konkrétně v Kopřivnici v Moravskoslezském kraji. Hlavním důvodem výběru společnosti Brose je spolupráce v rámci odborné praxe.

Hlavním cílem této závěrečné, bakalářské práce je zjistit výkonnost výroby a vytvořit tak zpětnou vazbu s informací o úspěšnosti realizované strategie prostřednictvím již zmiňované metody BSC.

¹ Zdroj: Oficiální webové stránky

2. Teoretické vymezení pojmů a metod

Jakým způsobem se podniky přizpůsobují změnám na trhu tak, aby byl konkurenceschopný, ovlivňují jeho řídicí schopnosti. Jakubíková (2013) uvádí, že řízení podniků je ve své podstatě neustálé řešení vznikajících konfliktů zájmů jednotlivců i zájmových skupin a vytváření stavu, který je rovnovážný a pro všechny přijatelný. Představuje technologie řídicí práce, techniky, metody a postupy, usnadňující zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a návyků, které vedou k efektivnímu plnění manažerských funkcí. Rozhodovací proces je jádrem řízení. Úkolem vrcholového managementu je své firmy strategicky řídit.

„Je třeba si uvědomit, že svět podnikání je světem nejistoty a rizika.“ (Jakubíková, 2013, str. 15)

Na portálu ManagementMania.com je řízení podniku (management) definováno jako aktivita od nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel, organizační struktury, nastavení koordinace strategií a strategického řízení až po běžnou denní operativu procesů a výkonnosti. Hlavním cílem je komplexně podporovat fungování podniku. Management je oblast průřezová a používají se v ní metody strategického řízení, metody z oblasti kvality a řízení efektivnosti a další.

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení (strategic management) je definováno jako dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají velice zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, ve kterém firma působí a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celý podnik (Jakubíková, 2013).

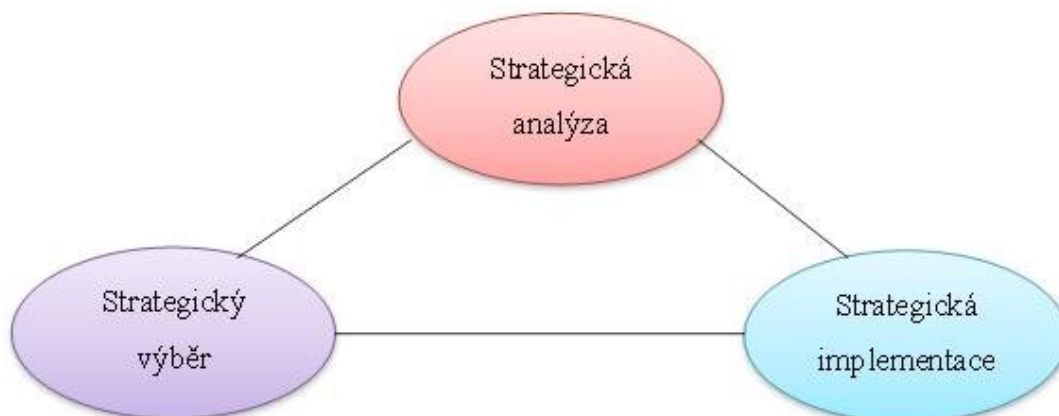
Johnson et al. (2000) rozděluje strategické řízení do tří skupin:

- strategická analýza,
- strategický výběr,
- implementace strategie

Na obrázku č. 2. 1. *Model procesu strategického řízení* je znázorněn proces strategického řízení, který demonstruje, že podkladem pro strategickou analýzu je výběr a následná implementace strategických záměrů. Podle Jakubíková (2013) se implementace strategie provádí nástroji operativního řízení. Jako náplň operativního managementu uvádí:

- určení taktických a provozních plánů,
- zajištění vyhovujících provozních faktorů,
- soulad průběhu provozních procesů a řešení případných odchylek,
- reporting o vývoji a výsledcích provozního procesu.

Obrázek č. 2. 1. Model procesu strategického řízení.



Zdroj: Johnson, Scholes, (2000).

2.2 Strategie

Strategie je směr a rozsah organizace na dlouhodobé období, který dosahuje výhody v měnícím se prostředí, prostřednictvím uspořádání zdrojů a kompetencí s cílem naplnit očekávání vlastníků (Jonhson et al., 2011).

Mintzberg, Quinn (1991) ve své knize strategii definují jako plán, respektive sled, který koordinuje hlavní cíle, obchodní politiku a kroky organizace do jednotného celku. Strategie zpravidla popisuje misi, vizi organizace a její strategické cíle.

2.3 Mise

Prakticky vzato, mise organizace je chápána jako primární cíl v souladu s hodnotami a očekáváním zainteresovaných stran (Johnson et al., 2011). Mallya (2006) doplňuje, že mise udává jasně definovaný směr, kterým by se měla společnost ubírat.

2.4 Vize

Internetový zdroj Sercafim vizi definuje jako hlavní obraz úspěchu. Vize se vyvíjí v diskuzích a výsledkem je společný směr a motivace.

Vize je odraz budoucnosti. Důležité je, aby vize provokovala lidi k účasti ne jen k pasivnímu sledování (Mallya, 2006).

2.5 Strategická analýza

Strategické rozhodnutí může být realizováno na základně důkladných podnikových plánů, prognózami a analýzami. Při rozhodování se podniky nejvíce opírají o více či méně podrobné analýzy (Kovář, 2008).

Prostředí, ve kterém se firma nachází, obsahuje faktory, jejichž působení může vytvářet nové podnikatelské příležitosti. Zároveň však tyto faktory mohou znamenat potenciální hrozby, kterým musí organizace čelit, a které mohou značně ovlivnit její existenci. Proto je nutné, aby okolí podniku bylo důkladně monitorováno (Keřkovský, Vykypl, 2001).

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na činitele, které působí v okolí organizace. Tyto faktory ovlivňují a s největší pravděpodobností budou ovlivňovat i v budoucnu její strategické postavení. Díky analýze vnějšího prostředí se firma může soustředit na vlivy trendů individuálních složek makrookolí a mikrookolí (oborové prostředí) a také jejich vzájemné vazby a souvislosti (Matějka, Matějka, 2005).

Při zkoumání makroprostředí může být využita PEST analýza. Slovo PEST vytvářejí první písmena anglických výrazů. Interpretace je vyjádřena v tabulce č. 2. 1. *Interpretace analýzy PEST*.

Tabulka č. 2. 1. Interpretace analýzy PEST.

P	Political	Politické prostředí
E	Ekonomical	Ekonomické prostředí
S	Social	Sociální demografické prostředí
T	Technical	Technické a technologické prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování podle Johnson et al., 2011.

Existují rozsáhlejší verze, jako například analýza PESTEL, kde rozšíření tvoří:

- E – životní prostředí (zelená ekonomika)²,
- L – legislativní prostředí, vlivy národní, evropské a mezinárodní.

Pro manažery je velmi důležité znát, jak se tyto faktory mění a jak se pravděpodobně budou měnit v budoucnu, aby byli schopni určit možné dopady na organizaci. (Johnson et al., 2011)

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Každá firma má své silné a slabé stránky, které se analyzují pomocí techniky SWOT. Obecně platí, že velké podniky jsou obvykle finančně silnější než podniky malé. Na druhé straně však velké podniky mají tendenci k pomalejším změnám. Keřkovský a Vykypěl (2001) určují vnitřní faktory, které je nezbytné analyzovat, aby podnik mohl definovat jeho silné a slabé stránky. Jedná se například o faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory výroby a řízení výroby a další.

2.6 Řízení výkonnosti

Následující kapitole je věnována značná pozornost. „*Řízení výkonnosti (Performance Management – PM) představuje samostatnou disciplínu, či nový přístup k řízení podniků, která byla koncipována v druhé polovině 20. století.*“ (Novotný a kol., str.19, 2010). Podle České poradenské společnosti Deepview je řízení výkonnosti strukturovaný přístup, jak

² Zelená ekonomika se vyznačuje efektivním využíváním zdrojů a jen minimálními negativními dopady na životní prostředí.

zabezpečit převedení strategických cílů společnosti do provozní praxe. Zahrnuta je řada procesů a nástrojů od plánování přes finanční řízení až po řízení lidských zdrojů pomocí vymezených ukazatelů. Dále společnost Deepview upozorňuje: „*Pokud procesy a nástroje nejsou dobře nastaveny, zpravidla dochází k situaci, kdy společnost není schopna v krátkodobém ani dlouhodobém horizontu monitorovat plnění cílů.*“

Řízení výkonnosti je tedy kombinací řízení, které jsou podporované nástroji, umožňující uživateli definovat, monitorovat a optimalizovat výsledky a výstupy takovým způsobem, aby bylo dosaženo cílů organizační jednotky v souladu se strategickými cíli (Amstron, 2011)

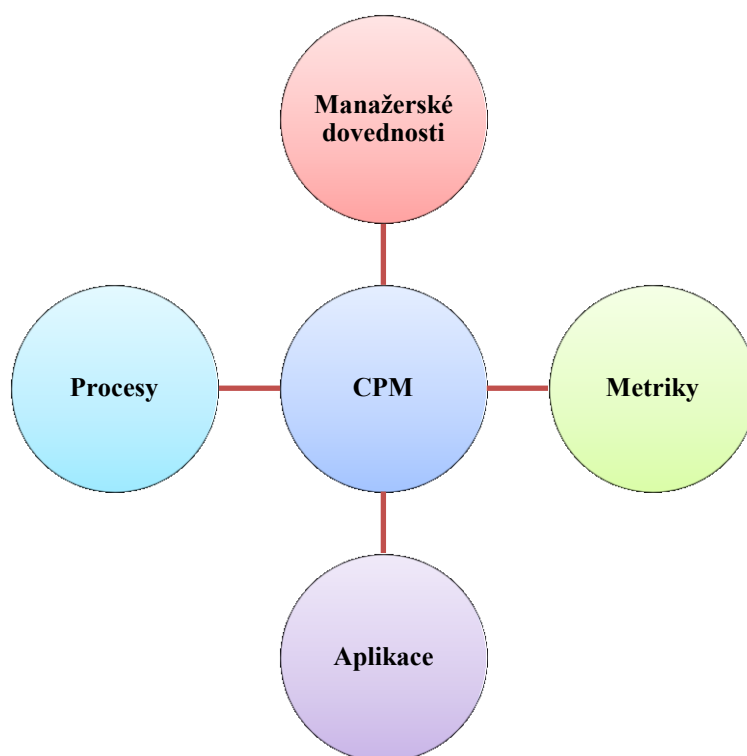
Novotný a kol. (2010) uvádějí, že s výkonností souvisejí i další charakteristiky podniku a podnikání, a to účelnost - efektivita (efficiency) a účinnost (effectiveness).

Molnár (2001) popisuje efektivitu - účelnost jako účinnost prostředků vložených do činnosti. Tato činnost je hodnocena z hlediska užitečných výsledků aktivity. Amstrong (2011) tvrdí, že účinnost je porovnáním toho, co bylo reálně vytvořeno, s tím, co by mohlo být vytvořeno s identickým rozsahem využití zdrojů. Jako příklad zdrojů uvádí peníze, čas nebo práci.

2.6.1 CMP, Corporate Performance Management

Novotný a kol. (2010) říká, že CPM je nejvýznamnějším představitelem soustav řízení výkonnosti. Defínuje se jako koncept řízení, který vystihuje všechny procesy, metodiky, metriky a systémy potřebné k měření a řízení výkonnosti podniku. CPM tvoří čtyři základní segmenty (komponenty řešení), které jsou oboustranně propojené (viz. obrázek č. 2. 2 *Vymezení CPM*).

Obrázek č. 2.2: Vymezení CPM



Zdroj: Novotný a kol., 2010.

Základní segmenty CPM tvoří:

- komplex manažerských metod,
- podnikové procesy,
- metriky.

Komplex manažerských metod je tvořen metodologickým základem podnikového řízení. Principy tohoto základu se respektují v ostatních segmentech CPM. Nejčastěji se do těchto metod řadí Balanced Scorecard (BSC), Activity Based Costing (ABC), Value Based Management (VBM), Six Sigma a další. Podnikové procesy mají funkci plánovací, analytickou a monitorovací. Vytvářejí ve svém souhrnu logiku podnikového řízení, současně navazují na uvedené manažerské metody (Novotný a kol., 2010). Měření výkonu organizace se označuje jako měření a monitorování výkonu pomocí měřítek nebo metrik. Existuje určitá selekce měřítek či nástrojů měření, a ty se označují jako klíčové ukazatele výkonu KPI (Amstrong, 2011). Novotný a kol. (2010) dodává, že metriky jsou postavené na principech business intelligence (BI), představované klíčovými ukazateli. Stedman (2014) ve svém článku na internetu zmiňuje, že BI je technologicky orientovaný proces na analýzu dat a

předložení užitečných informací pro firemní manažery, obchodní manažery a ostatní koncové uživatele. Umožňuje jim činit informovanější obchodní rozhodnutí. Také dodává, že BI zahrnuje celou řadu nástrojů, aplikací a metod, které slouží ke sběru dat z interních systémů a externích zdrojů. Pomáhá vytvářet reporty, dashboardy a vizualizaci dat. BI data společnosti Brose jsou uložena v datových skladech (data warehouse - DW). Datový sklad je centrální uložistiště pro všechny nebo významné data, které různé podnikové systémy shromažďují (Eckerson, 2011).

Obrázek č. 2. 3. *Model datového skladu* demonstruje přísun informací z různých oblastí, které se hromadí do datového skladu. Tyto informace dále putují k jednotlivým uživatelům, kteří je zpracovávají do srozumitelného celku.

Obrázek č. 2.3. Model datového skladu



Zdroj: Deepview.cz: *Řízení výkonnosti 2013*. Dostupný z:
<http://www.deepview.cz/rizeni-vykonnosti.html>

Dalším velmi významným pojmem je Performance Dashboard (PD) ³. Jedná se o plnohodnotný informační systém, který staví na BI datech a datech integrační infrastruktury. Prosté desky – dashboardy nebo scorecardy jsou vizuální mechanismy, poskytující na displeji informace o výkonnosti uživatelsky příjemným způsobem. PD pomáhá organizacím sledovat svůj pokrok směrem k dosažení strategických cílů. Cíle jsou měřeny podle KPI (Amstrong, 2011).

³ Palubní/přístrojová deska.

Zásadní charakteristikou metrik je jejich přiřazení k podnikovým procesům a vazba na stanovené manažerské metody. V rámci CPM se metriky člení na tyto skupiny:

- KRI (Key Results Indicators), Klíčkové indikátory výsledků, týkající se nákladů, výnosů a profitability organizace, sleduje se i spokojenost zákazníků,
- KPI (Key Performance Indicators), již zmiňované Klíčové indikátory výkonnosti, které se týkají měření výkonnosti lidských zdrojů a další,
- PI (Performance Indicators), ostatní indikátory výkonnosti, tj. zvláštní ukazatele výkonnosti vybraných procesů, zdrojů či pracovních týmů podniku.

Metody, procesy a metriky jsou jádrem pro plánovací a analytické aplikace postavené na technologiích a přístupech BI (Novotný a kol., 2010).

CPM tedy znázorňuje komplex metod, procesů, dat a aplikací, nezbytný pro dané podnikové požadavky. Je nutné, aby celek byl vždy přiměřeně přizpůsoben podnikovým potřebám. Na druhé straně tento koncept je aplikovatelný pro organizace různé odvětvové orientace i velikostí. Řízení výkonnosti se uplatňuje na všech úrovních řízení podniku. Cíle, který podnik stanovil na míru celého podniku, se musí detailněji odrážet a zpracovat do systémů řízení výkonnosti například pomocí metody BSC nebo ABC. Při nasazení CPM do podniku je možno vybrat jednu ze dvou hlavních variant:

- řešení založené na již implementovaném aplikačním softwaru (Microsoft Dynamics AX, SAP apod.)
- řešení založené na integraci existujících aplikací a dalších datových zdrojů (mezi přední dodavatelé takových řešení patří společnosti Hyberion – Oracle, Cognos – IBM, Microsoft (Novotný a kol., 2010). Brose ke svým klíčovým výstupům používá software SAP nebo Microsoft.

Matějka, Matějka (2005) v tabulce č. 2. 2. *Základní metody, používané v podnicích pro dosažení hlavních cílů* zachycují postupný vývojový posun podnikových cílů od výrobních k prodejním strategiím a jim odpovídajícím metodám řízení. Klíčové podnikové cíle se v posledním půlstoletí v důsledku celosvětových změn ekonomicko-politického prostředí postupně měnily, což je i důvodem vzniku nových metod uplatňovaných v podnikovém řízení, a tedy v konceptu CPM. Aplikované metody řízení je účelné klasifikovat i podle jejich základní orientace a způsobu uplatnění podnikové informatiky.

Do jednotlivých úrovní podnikového řízení zasahuje důležité oddělení controllingu. Controllingová filozofie řízení směřuje k tvorbě a řízení ekonomicky zdravého podniku. Základem controllingu je řízení založené na plánování, řízení a regulaci (zpětné vazbě). Controlling je v podstatě nástrojem řízení – v podniku je k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku. V rámci kontroly se porovnáváním plánu se skutečností zjišťují odchylky z jednotlivých odpovědností středisek a na základě zjištěných neshod jsou vedením podniku provedena opatření tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Ustavičně tak v podniku dochází k zpětnovazebnímu procesu. Zpětná vazba, dnes spíše používaný pojem feedback, slouží ke kontrole cílů ve sledovaném období, ale také poskytuje podklady pro odhad očekávaného vývoje v budoucnosti (Kutáč, Janovská, 2012). Na controlling lze nahlížet jako na oddělení podniku, které je řízeno v souladu s podnikovou vizí a strategií (Jakubíková, 2013).

Tabulka č. 2. 2. Základní metody, používané v podnicích pro dosažení hlavních cílů

Základ pro dosažení vyššího projeje	Způsob dosahování vyššího projeje	Aplikované metody, principy a nástroje
Vyšší výroba	vyšší produkce i flexibilita výrobního systému	CIM (Computer Intergrated Manufacturing)
		NC řízené výrobní linky
Zvyšování úrovně prodejních a výrobních aktivit	zvyšování kvality	TQM (Total Quality Management)
		Six Sigma
		TPM (Total Productive Management)
	nižší náklady	JIT
		MRP
		MRP II
		Štíhlé systémy (Lean Production)
		Manažerské účetnictví
		ABC (Activity Based Costing)
	kratší doby realizace	Concurrent Engineering
	flexibilnější procesy	BPR (Business Process Reengineering)
		Business Process Management
		CPI (Continous Process Improvement)
Vyšší tok peněz, inovace	zvyšování - maximalizace průtoku (zisku)	BSC (Balanced Scorecard)
		NPV (Net Present Value)
		TOC (Theory of Constraint)
Zvyšování hodnoty podniku	zvyšování výnosu z investice	ROI (Return on Investment)
		EVA (Economic Value Added)

Zdroj: vlastní zpracování podle Matějka, Matějka (2005).

Dle Novotný a kol. (2010) významné místo zaujímají v podnicích již výše zmíněné metody BCS, nebo také metody hodnotící čistou ekonomickou přidanou hodnotu – EVA, metody návratnosti investic – ROI. Dalšími, velmi hojně používanými koncepty jsou štíhlá výroba (Lean Production), teorie omezení – TOC, uplatnění zásad Six Sigma nebo totální řízení kvality – TQM.

2.7 Balanced scorecard – BSC

BSC je velmi často diskutovaný systém měření výkonnosti podniku. Jeho vznik se datuje až do počátku 90. let minulého století, nicméně, je nutno uznat, že původ myšlenky měřit a vyhodnocovat výkonnost individuálních součástí podniku je mnohem starší. Co vlastně BSC je, co sleduje a jak s ním zacházet (Zikmund, 2011)?

Institut Nolana Nortona, významná odnož KPMG, prováděl v roce 1990 výzkumný projekt, který se nazýval *Měření výkonosti podniku budoucnosti*. Cílem bylo potvrdit myšlenku, že přístupy, které se používají k měření výkonnosti podniku, které jsou založené čistě na finančních ukazatelích z účetních předloh, již nestačí moderním potřebám řízení (Kaplan, Norton, 2000). Autoři BSC jsou pánové Norton a Kaplan, kteří na přelomu ledna a února v roce 1992 publikovali článek v Harvard Business Review s názvem *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* (Zikmund, 2011). Další fakta o vzniku a historii BSC jsou uvedeny v Příloze č. 1.

Chceme-li, aby se manažeři (ne jen na úrovni top managementu) uměli správně rozhodovat, musejí umět vyhodnotit výkonnost podniku. K takovému vyhodnocování je zapotřebí, aby jim byl poskytnut určitý soubor nástrojů, který umožňuje sledovat a posuzovat různé aspekty vyplývající z aktivit podniku a jeho prostředí. Dále umožňuje sledovat, jak organizace postupuje při dosahování stanovených cílů. BSC převádí vizi a strategii podniku do uceleného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti. Prostřednictvím BSC se výkonnost firmy měří pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. (Kaplan, Norton, 2000).

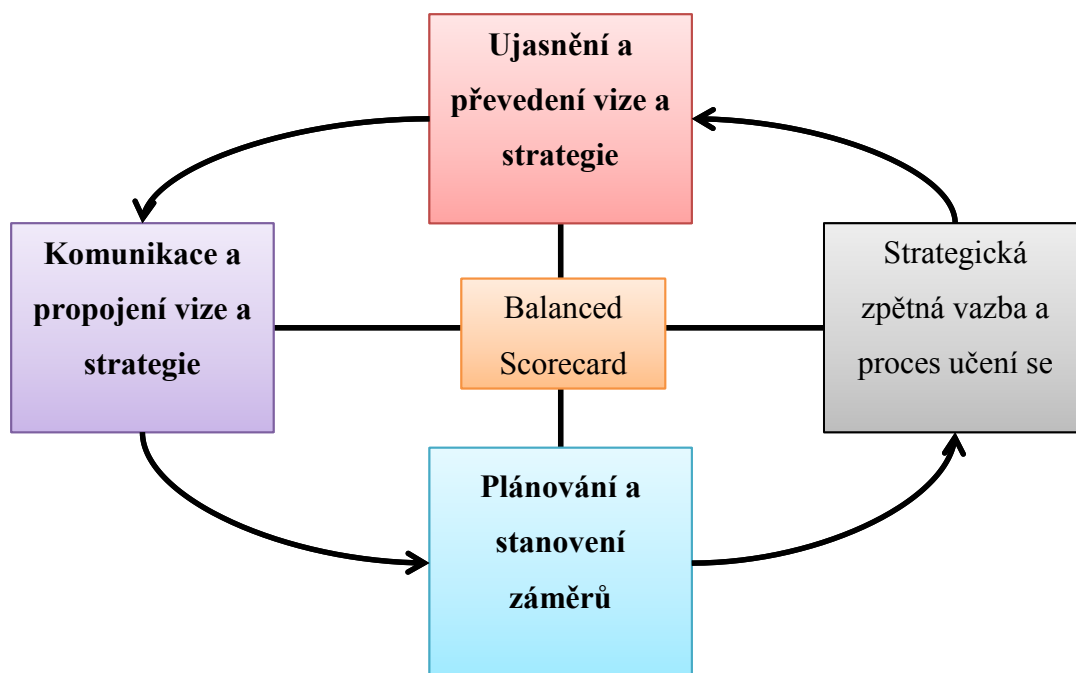
Forman (2012) na poradenském portálu Vlastní cesta definuje BSC jako metodu pro strategické hodnocení finanční i nefinanční výkonnosti firmy. Dále publikuje: „*Využívá se pro tvorbu, zavedení i aktualizaci strategie, vyvážení požadavků zájmových skupin, pro rychlý a jasný přehled o podnikání, kdy se k hodnocení využívají výkonnostní ukazatele KPI.*“

Již bylo výše zmíněno, že BSC umožňuje sledovat finanční výsledky, dále podává informaci o tom, jak podniky zajišťují hmotná i nehmotná aktiva, potřebná k jejich růstu, jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů. Kaplan, Norton (2000) uvádějí, že inovativní podniky používají BSC jako strategický manažerský systém, tedy k řízení dlouhodobé strategie a k realizaci následujících kritických manažerských procesů:

- převedení a vyjasnění vize a strategie do konkrétních cílů,
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Jakubíková (2013) tvrdí, že BSC sleduje nejen progres při dosahování strategických cílů, ale také umožňuje monitorovat a nepřetržitě upravovat zavádění strategie. Pomocí BSC podnik může propojovat strategické oblasti s operativními a řeší tak jednu z hlavních potíží strategického řízení. Kaplan, Norton (2000) ve své publikaci zveřejňují, že manažeři tuto metodu potřebují k navigaci svého budoucího úspěchu. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků. Existují tzv. „hybné síly“, které umožňují těchto výsledků dosáhnout. BSC je rámcem pro sjednocení měřítek odvozených od strategie. I když zachovává finanční měřítko minulé výkonnosti, zavádí hybné síly budoucí finanční výkonnosti. Tyto hybné síly (zahrnují zákaznickou perspektivu, perspektivy interních procesů a učení se a růstu), jsou odvozeny od převodu strategie do uchopitelných cílů a měřítek. Samotný proces BSC je založen na týmové práci vrcholového managementu, který převádí strategie podniku do konkrétních strategických cílů. BSC je taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní podniky tuto metodu používají jako manažerský systém k řízení dlouhodobé strategie. Znázorněno podle Kaplana a Nortona (2000) na obrázku č. 2. 4. *BSC jako strategický rámec*. Obrázek demonstruje nezbytnosti propojení všech čtyř činností – ujasnění a převedení vize a strategie, komunikace a propojení vize a strategie, plánování a stanovení záměrů a poté sledování strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Obrázek č. 2.4 BSC jako strategický rámec



Zdroj: vlastní zpracování podle Kaplan, Norton, 2000.

2.7.1 Čtyři perspektivy BSC podle Kaplana a Nortona

Finanční perspektiva

Finanční měřítka jsou důležitá při shrnutí snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Tyto měřítka ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie organizace vedou k podstatnému zlepšení. Finanční cíle se z pravidla týkají ziskovosti, kterou lze měřit například pomocí provozního zisku, ROCE⁴, nebo pomocí ekonomické přidané hodnoty (EVA).

Zákaznická perspektiva

Manažeři v zákaznické perspektivě BSC identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých podnikají. Tato perspektiva většinou obsahuje klíčové nebo obecně použitelné měřítka. Klíčová výstupní měřítka zahrnují loajalitu a spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků. Zákazníci by mohli ocenit stálý přísun inovovaných výrobků a služeb nebo rychlé a včasné dodávky. Manažerům tato perspektiva umožňuje vyjádřit strategii orientovanou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou finanční návratnost v budoucnu.

⁴ Return of Capital Employed – Rentabilita investovaného kapitálu

Perspektiva interních procesů

Zde se zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat výborných výsledků. Tyto procesy firmě umožňují:

- poskytovat výhody, které zákazníky upoutají a pomohou si je udržet,
- naplnit finanční očekávání akcionářů.

Měřítko interních procesů se zabírají přístupy, které mají největší vliv na uspokojení zákazníků a na dosažení finančních cílů.

Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva BSC se zabývá infrastrukturou, která je nutná k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Učení se a růst vycházejí z primárních zdrojů: lidí systémů a podnikových procedur. Již zmíněné tři perspektivy obvykle odhalí podstatné rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby organizace mohla tyto rozdíly odstranit, musí např. investovat do rekvalifikace zaměstnanců nebo zlepšovat informační technologie a systémy. Měřítko jsou založená také na spokojenosti zaměstnanců, jejich loajalitu, výcvik a dovednosti.

Kaplan a Norton byli průkopníky konceptu BSC, nicméně jejich návrh na scorecard⁵ je více než 15 let starý. Zcela jasně, během poslední dekády a půl, došlo v poli managementu řízení výkonu k výraznému vývoji. Z toho vyplývá, že i scorecard modely se přizpůsobují tak, aby z nich bylo možné vyčíst co nejvíce informací o výkonu jednotlivé organizace. Čtyři perspektivy, které byly definovány Kaplanem a Nortonem (finanční, zákaznická, interní, učení a růstu) nemusí být tou nejlepší šablonou pro všechny podniky (Brown, 2007). Brown následně uvádí další, jinou strukturu perspektiv, která je běžně užívaná. Vychází ze šesti kategorií podle modelu Malcolma Baldriga:

1. kvalita produktu / služby,
2. zaměření na zákazníka,
3. finance a trh,
4. lidské zdroje,

⁵ Lístek pro zapsání výsledků.

5. efektivnost,
6. vedení.

2.7.2 Perspektivy BSC pro Brose

Brown ve své publikaci zmiňuje několik dalších scorecard struktur. Podle něj, při stanovení perspektiv záleží na tom, v jakém prostředí či v jakém průmyslu se daná firma orientuje. Stejný případ nastává i u firmy Brose. Výkonnost bude měřena podle jiných, než základních perspektiv Kaplana a Nortona, nicméně, princip jejich metody bude zachován. Jedná se o:

1. Quality / Kvalita
2. Delivery / Dodávka
3. Production / Produkce
4. Costs / Náklady
5. Human resources / Lidské zdroje

Aby bylo možno dosáhnout dlouhodobého strategického cíle (stabilní, samofinancovaný růst), byly po diskuzi s manažery, v rámci BSC analýzy, zvoleny následující klíčové ukazatele výkonnosti. Pro srozumitelné zobrazení jsou KPI vypsány v tabulkách 2. 3. – 2. 8. Všechny metriky byly sledovány za loňský rok 2014.

Tabulka č. 2. 3. KPI pro oddělení kvality

Kvalita	KPI		Vysvětlení
	Zákaznické (externí) PPM ⁶		#
	Reklamace		#
	Bilance nákladů selhání na objem produkce		%
		Externí	%
		Interní	%

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování.

⁶PPM = Parts per milion; česky „díků či částic na jeden milion“.

Tabulka č. 2. 3. *KPI pro oddělení kvality* popisuje KPI, které budou v praktické části sledovány za rok 2014. Tyto indikátory jsou klíčové pro oddělení kvality. Mezi ně, podle tabulky, patří zákaznické PPM. Tato metrika představuje počet vadných kusů, které byly dodány zákazníkovi na jeden milion dodaných kusů. Cílem je, aby tato hodnota v kusech byla co nejnižší. Metrika reklamace je také měřena v kusech a představuje množství výrobků, které nesplnily očekávání zákazníků, a byly z technických, nebo jiných důvodů, reklamovány. Bilance nákladů selhání představují takové procento nákladu na objem produkce, které tvoří externí a interní náklady. Externí náklady jsou spojené s dodáním vadných výrobků, které z různých důvodů nebyly odhaleny při výrobě, ani při expedici. Interní náklady patří k těm méně negativním. Jde totiž o náklady spojené s vadnými výrobky, které zatím nebyly odeslány zákazníkovi. I když se jedná o nežádoucí jevy, podnik preferuje, aby interní náklady byly vyšší než ty externí, neboť vadné výrobky zůstávají v podniku. Jedná se o tzv. menší zlo – nedochází ke znepokojení zákazníka. V praktické části se sleduje průnik externích a interních nákladů, tedy pouze jejich bilance.

Tabulka č. 2. 4. *KPI pro oddělení logistiky* zobrazuje nastavené ukazatele výkonnosti pro perspektivu dodávka. Tyto metriky jsou klíčové zejména pro oddělení logistiky. V tabulce je možno vidět tři KPI označeny žlutou barvou. Jedná se o inventář surovin, inventář polotovarů a hotových výrobků a mimořádné přepravy. Tyto indikátory jsou specifické tím, že jsou v zásadě určovány na celkovou výrobu. Vzhledem k tomu, že společnost používá pouze jeden datový sklad, jsou tyto hodnoty sčítány a nelze je rozdělit do jednotlivých výrobních divizí.

Tabulka č. 2. 4. KPI pro oddělení Logistiky

Dodávka	KPI		Vysvětlení
	Inventář surovin	%	Kolik % z celkového objemu produkce tvoří suroviny.
	Inventář polotovarů a hotových výrobků	%	Kolik % z celkového objemu produkce tvoří polotovary a hotové výrobky.
	Logistické náklady	%	Logistické náklady objemu produkce v %.
	Mimořádné přepravy	T€	Nákladové přepravy, které vyplývají ze všech špatných dodávek v tisících €.

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování.

Proto se objeví jen na celkové výrobní úrovni. K tomu, aby byl podnik schopný dosáhnout strategického cíle je zapotřebí, aby inventář surovin byl minimálně v takové výši v procentech na celkový objem produkce, jako je nastavený plán. Tento předpoklad má zaručit dostatek materiálu na skladě, a tím i plynulý chod výroby. Při nesplnění plánované hodnoty může dojít k problémům, které se mohou dotýkat zákazníků, a to v podobě nedodání výrobků včas. Stejná situace nastává i v případě nesplnění plánované hodnoty inventáře polotovarů a hotových výrobků. Pokud má firma na skladě potřebné procento výrobků z objemu produkce, může tím zajistit včasné dodání i v případě, že průběhu procesu výroby dojde k nežádoucím škodám. Dalším důležitým ukazatelem pro měření z perspektivy dodávky jsou logistické náklady. Tomáš Hofer v odborném článku MM průmyslové spektrum zjednodušeně rozděluje logistické náklady do pěti základních oblastí, které jsou mezi sebou vzájemně propojené. Uvádí, že klíčové logistické činnosti nemusejí nutně spadat do kompetence oddělení logistiky, nicméně, všechny významně ovlivňují logistické aktivity podniku. Náklady tedy člení na úroveň zákaznického servisu, přepravní náklady, náklady na pořízení a udržování zásob, skladovací náklady a náklady na informační systém.

Mimořádné náklady jsou určovány v peněžních jednotkách. Podnik by měl mít představu o tom, kolik peněz musí vynaložit v souvislosti s dodáním vadných výrobků. Opět se jedná o jev, který má negativní dopad na podnik, a proto se plánovaná hodnota neurčuje. Ukazatel mimořádných nákladů se zahrnuje do logistických nákladů, proto se v praktické části neobjeví, neboť by byly dvakrát měřeny v rámci BSC.

Tabulka č. 2. 5. *KPI pro oddělení výroby* představuje další KPI, které jsou sledovány zejména oddělením výroby. Aby byla firma schopna naplňovat svou strategii, je důležité soustavně sledovat vývoj jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů (Amstrong, 2007). Mezi nejpodstatnější ukazatele výkonnosti lidských zdrojů patří produktivita. Ta nám říká, kolik % z celkové pracovní doby za loňský 2014 bylo produktivních – tedy kolik hodin pracovníci skutečně odpracovali. Výrobní proces se skládá z mnoha jiných aktivit, které nepřidávají žádnou hodnotu. Jedná se například o úklid strojů, prostoje a další. Efektivita práce udává souhrnné vyjádření konkrétního účinku. Počítá se násobením produktivity a výkonu. Výkon určuje produktivní hodiny. Dalším důležitým ukazatelem je v procentech na objemu produkce vyjádřena hodnota šrotu a výrobků, které byly, z různých důvodů, určeny k přepracování. Ne jen vedoucí pracovníky, ale také vedení společnosti, zajímá úspora nákladů. Uvádá, kolik tisíc Eur se podařilo ušetřit.

Tabulka č. 2. 5. KPI pro oddělení výroby

Produktivita	KPI		Vysvětlení
	Produktivita	%	Počet produktivních hodin / počet hodin v práci.
	Efektivita	%	Produktivita * výkon.
	Šrot a přepracování	%	V procentech na objem produkce.
	Úspora nákladů	T€	V tisících Eur.

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování.

Následující tabulka č. 2. 6. *KPI pro finanční oddělení* odhaluje KPI, měřené pro finanční oddělení. Mezi ně patří objem produkce, který není měřen v kusech, nýbrž v peněžních jednotkách. Počet kusů se násobí odbytovou cenou. Tedy objem produkce vyčísluje tržby za výrobky dané výrobní divize. Další ukazatel představuje, kolik procent z objemu produkce činí pouze výrobní náklady. Znalost hodnoty tohoto ukazatele je důležitá zejména při snaze tyto náklady snižovat, což může vést k větší konkurenceschopnosti na trhu. Nejdůležitějším ukazatelem této perspektivy je výsledek závodu.

Tabulka č. 2. 6. KPI pro finanční oddělení.

Náklady	KPI		Vysvětlení
	Objem produkce	T€	V tisících Eur.
	Výrobní náklady	%	Na objem produkce.
	Výsledek závodu	%	Na objem produkce.

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování.

Poslední tabulka č. 2. 7. *KPI pro HR oddělení* znázorňuje ukazatele, které zajímá personální oddělení. Sleduje počet zaměstnanců ve třech úrovních – počet výrobních dělníků, počet techniků ve výrobě a počet technicko hospodářských pracovníků (THP). Pro jednotlivé úrovně zaměstnanců využívá společnost Brose své vlastní označení.

Tabulka č. 2. 8. KPI pro HR oddělení

Lidský faktor	KPI		Vysvětlení
	FL included ⁷ leasing	#	Počet výrobních dělníků.
	GKL included leasing	#	Počet techniků ve výrobě.
	GE included leasing	#	Počet THP pracovníků.
	Celkový počet zaměstnanců	#	Zahrnuje i zaměstnance pod agenturou.
	Osobní náklady	%	Zahrnují mzdy zaměstnanců, benefity apod.
	Objem produkce zam./den	€	Produkce jednoho dělníka za den (průměrná hodnota v Eurech).
	Nemocnost	%	Nemocnost v %.
	Fluktuace	%	Odchod zaměstnanců.

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování.

Podle tabulky č. 2. 7. *KPI pro HR oddělení* se jedná o zkratky FL, GKL a GE. Akronymy vycházejí z německých slov. Přímý překlad do češtiny je uveden v tabulce. Zároveň firma rozlišuje „direct“ zaměstnance a „indirect“. Tak zvaní direct zaměstnanci jsou především strojírenští, výrobní dělníci. Znamená to, že v případě zvýšení/poklesu prodeje se jejich počet mění. Zatímco indirect zaměstnanci jsou ti, kteří i za předpokladu poklesu prodeje ve firmě zůstávají, protože jejich náplň práce je potřebná i za nepříznivého vývoje. K dosahování strategického cíle je zapotřebí, aby podnik udržoval stanový počet zaměstnanců. Vyšší počet, než je dáno podle plánu, se bere v úvahu jako negativní jev, neboť vyšší počet zaměstnanců zvyšují i osobní náklady. Počty zaměstnanců jednotlivých skupin zahrnují i zaměstnance, kteří jsou zaměstnaní ve společnosti pod agenturou. Označují se anglickým názvem – *leasing*.

Na webovém portálu Manpower se uvádí, že agenturní zaměstnávání je forma přizpůsobivého zaměstnávání, kdy je pracovník zaměstnancem agentury, ale pracuje v podnicích, které momentálně potřebují pokrýt dočasnou potřebu zaměstnanců. Jedná se o poměrně rozšířený způsob pracovního poměru. V České republice takto pracuje

⁷ Included nebo-li zahrnuje.

přibližně 2,4 % aktivní populace. Podle zákona musí mít tito zaměstnanci úplně stejné podmínky jako kmenoví zaměstnanci na stejné pozici.

Jednotlivé složky zaměstnanců budou v praktické části sloužit pouze pro informativní účely. Za klíčové se zde považuje celkový počet zaměstnanců jednotlivých výrobních divizí, kolik procent z objemu produkce je vynaloženo na osobní náklady a v Eurech se sleduje hodnota produkce jednoho zaměstnance za jeden den.

Dalším důležitým ukazatelem je procento nemocnosti zaměstnanců. Firma by v každém případě měla brát tento indikátor v úvahu hlavně v období chřipek a nachlazení, zejména v zimních měsících. Podnik by měl být v tomto období připraven na případné omezení pracovní sil. Procento nemocnosti se počítá z počtu pracovních dní. V loňském roce bylo 251 pracovních dnů. Podle tabulky č. 2. 7. *KPI pro HR oddělení* se mezi ukazatele výkonnosti objevuje další KPI, který je označen žlutou barvou. Fluktuace je měřena v rámci celého podniku a nerozděluje se na jednotlivé divize výroby. Jedná se o negativní jev, kdy odcházejí zaučení zaměstnanci pryč z podniku, a proto je cílem, aby procento fluktuace bylo nulové. Je to dáno hlavně tím, že adaptace nových zaměstnanců stojí podnik spoustu práce, času a peněz

3. Charakteristika organizace

3.1 Brose ve světě

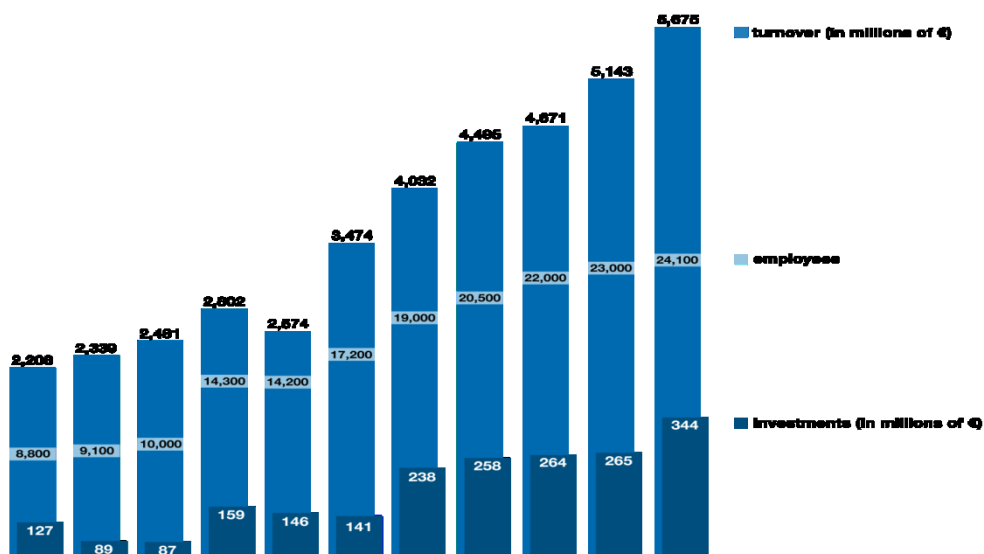
Podnikání, které Max Brose začal v roce 1908, se stalo celosvětově úspěšné. Z Berlína expandoval do Coburgu a z Coburgu do celého světa. Historie společnosti se vyznačuje silnou vizí, podnikatelskou odvahou a odhodláním uspět.

Historii rodinného podniku lze rozdělit do třech významných etap:

- založení podnikání 1908 – 1955,
- dynamika a systematika 1963 -1997,
- nové obzory 2001 – současnost.

Strategickým cílem Brose je stabilní, samostatně financovaný růst. Společnost se tak stala jednou ze 40 nejlepších firem v odvětví po celém světě. Brose je ve světovém žebříčku pátý největší rodinný dodavatel pro automobilový průmysl a s mnoha patentovými přihláškami, které každoročně narůstají, se svátá jednou z nejinnovativnějších německých společností. Korporační skupina za fiskální rok 2013 generuje výši obrátu přibližně na částku 4,7 bilionů Eur. Silný impuls pro růst přišel ze Severní Ameriky a Asie. Na Obrázku č. 3.1 *Vývoj obrátu, počtu zaměstnanců a investic za období 2005 - 2015* je znázorněn vývoj obrátu, počtu zaměstnanců a výše investic od roku 2005.

Obrázek č. 3. 1 Vývoj obrátu, počtu zaměstnanců a investic za období 2005 – 2015



Zdroj: oficiální webové stránky

Pro letošní rok 2015 se plánuje výše obrátu na 5, 675 miliard Eur, 24 100 zaměstnanců a investice ve výši 344 milionů Eur.

Na oficiálních webových stránkách se také uvádí, že firma Brose momentálně dodává své výrobky zhruba 80 výrobcům automobilů. Na obrázku č. 3. 2. *Loga zákazníků společnosti Brose* je možno shlédnout loga odběratelů, kteří patří k těm nejvýznamnějším. Řadí se zde například tyto světoznámí automobiloví výrobci: BMW, Mercedes-Benz, Volvo, Volkswagen, Audi, Škoda Auto, Suzuki, Ferrari, Fiat, Seat, Hyundai a mnoho dalších.

Mezi zákazníky patří i výrobci domácích spotřebičů, jako je firma BOSH, a další producenti systémů pro osobní automobily

Obrázek č. 3. 2. Loga zákazníků společnosti Brose



Zdroj: oficiální webové stránky Brose.

Během doby své existence na trhu se společnost rozšířila do několika zemí celého světa. Příloha č. 2 znázorňuje mapu, kde se nacházejí všechny pobočky firmy Brose. Červeně jsou označeny výrobní závody, oranžové označení mají výrobní závody s místními společníky. Modrou barvou disponují hlavní sídla tzv. centrály, které se nacházejí v Coburgu (Německo), Detroitu (Kanada) a v Shanghai (Čína). Ostatní pobočky, které jsou na mapě vyznačeny žlutou barvou, označují projekční a prodejní kanceláře.

V současné době zaměstnavatel Brose zaměstnává přes 23 tisíc lidí, kteří pracují na 58 místech ve 23 zemích světa. Dohromady všechny pobočky vytvářejí obrat přes pět miliard Eur. Mezi území, ve kterých německý podniky působí, patří i Česká republika – Kopřivnice.

Celosvětová skupina Brose Group na svých internetových stránkách uvádí: „*V souladu s cílem poskytovat v každém ohledu prvotřídní výkon, vzniká princip založený na pojmu **FIRST***“.

- **Family (rodina)** – Vlastníci upřednostňují zájem společnosti před jejich vlastním. A proto je firma výdělečná, schopná financovat z vlastních zdrojů a udržet nezávislost rodinného podniku.
- **Innovation (inovace)** – Společnost nastavuje normy s inovativními systémy a komponenty, zabezpečuje postavení na trhu s nejlepším poměrem ceny a výkonu.
- **Respect (úcta)** – Zaměstnanci, obzvláště manažeři, jdou příkladem pro ostatní. Společnost si je vědoma svého společenského závazku, a proto jedná spravedlivě se zaměstnanci na všech pozicích, ve všech oblastech.
- **Success (úspěch)** – Zákazníkům je dodáván špičkový výkon. Tudíž, společnost nastavuje nejvyšší normy kvality pro sebe samou a své partnery.
- **Team (tým)** – Vzájemná spolupráce majitelů, členů statutárního orgánu a zaměstnanců je založena na důvěře, na jasném a rychlém rozhodování a předpokladu, že každý přijímá zodpovědnost za své jednání.

Na oficiálních webových stránkách společnosti Brose Technik für Automobile je uvedena mise podniku: „*To turn in top performarmances.*“⁸

3.2 Brose CZ

V listopadu v roce 2003 byl položen základní kámen v areálu s rozlohou 21 000 m². Do nového závodu v České republice bylo zainvestováno zhruba 45 milionů Eur. Za necelé dva roky došlo k uvedení do provozu. Již při oficiálním uvedení do provozu společnosti Brose v Kopřivnici zaměstnalo téměř jeden tisíc zaměstnanců. V současné době je v Kopřivnici zaměstnáno téměř 2 460 zaměstnanců.

Hlavním předmětem podnikání je výroba kovových dílů pro automobilový průmysl. Společnost v České republice vyvíjí a vyrábí inovativní mechatronické⁹ systémy pro dveře (zámkové systémy), sedadla vozidel a elektrické motory. Výroba je rozdělena do tří hlavních

⁸ Překlad do českého jazyka: *Vykazovat nejvyšší výkony.*

⁹ Jedná se o obor, který v sobě integruje přesnou mechaniku, elektrotechniku a elektroniku s inteligentním počítačovým řízením.

výrobních divizí. V Příloze č. 3 jsou znázorněny obrázky výrobků firmy Brose, které byly převzaty z oficiálních webových stránek.

V následující tabulce č. 3. 1. *Malá finanční analýza* je přehled některých ukazatelů z finančních výkazů od roku 2010 – 2013.

Tabulka č. 3. 1. Malá finanční analýza

Rok	2010	2011	2012	2013
Zásoby	809 229	1 206 808	1 162 974	973 486
Aktiva celkem	6 092 339	6 885 190	6 886 671	7 460 394
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7 196 893	11 059 326	11 903 772	11 357 856
Provozní HV	613 895	665 025	383 212	470 578
HV před zdaněním	530 886	674 910	441 250	443 542

Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování.

Jak lze z tabulky č. 3. 1. *Malá finanční analýza* vypožorovat, všechny ukazatele mají růstovou tendenci. Ukazatele za rok 2014 zatím nebyly zveřejněny.

Podnik Brose pro své zaměstnance poskytuje značnou škálu různých výhod a benefitů, které se projevují v osobních nákladech společnosti. V Příloze č. 4 jsou přehledně uvedeny benefity, kterých mohou zaměstnanci využívat. Tyto informace byly získány z interních zdrojů.

4. Aplikace metod

Této kapitole je věnována samotná implementace BSC analýzy. Ukazatelé výkonnosti, které jsou pro tuto část nezbytné, byly navrženy již v minulé kapitole. Sanders et al. (2012) uvádí, že před začátkem jakéhokoli měření je zapotřebí získat přístup k nezbytným informacím. V tomto případě bylo dosaženo k přísunu dat na základě tzv. tradičního přístupu, který zahrnuje face-to-face¹⁰ interakce. Mezi ně rovněž patří nahlédnutí do datových skladů.

Pro zjištění hodnot byly využity firemní informační systémy, včetně podnikového datového skladu. Veškeré nejasnosti byly prodiskutovány ústně s kompetentním personálem. Na základě získaných informací lze pokračovat v aplikaci metody BSC. Metriky byly nastaveny tak, aby odpovídaly strategickému cíli skupiny Brose, její vizi a následně hodnotám podniku. Aby bylo dosaženo strategie, každý ukazatel výkonnosti má nastavený plán, kterého by se měla firma Brose držet a plnit jej. Plány jednotlivých KPI představují dílčí cíle, jejichž plnění by mělo přispět k dosažení strategického cíle – stabilní, samofinancovaný růst Brose. Podle datových skladů byla následně zjištěna aktuální hodnota, která se porovnávala s plánem.

V rámci zjednodušení a přehlednosti není nastavena žádná škála, neboli skóre, podle kterého se jednotlivé perspektivy budou měřit. Pokud aktuální hodnota vyhovuje plánu, výkon je označen zelenou barvou – jedná se o pozitivní reakci, což znamená, že daný ukazatel je v souladu se strategií. Pokud se ukazatel nerovná plánu, vykazuje negativní reakci, je výkon označen červeně. To znamená, že je nutné se začít zabývat tím, co neplnění plánu způsobuje. Cílem každého měření je, aby jednotlivé perspektivy zaznamenávaly ve svých ukazatelích výkonnosti co nejvíce zelené barvy. Měření nebere v úvahu důležitost jednotlivých KPI.

Měření bude probíhat v rámci všech třech výrobních divizí. První výrobní divize je divize sedačkových konstrukcí, která se v podniku značí písmeny SV (Sitzsysteme). Zkratka TS (Türsysteme) znamená výrobní divizi zámkových systému a poslední, třetí divizí je výroba motorů se zkratkou DR (Drives Motoren). Zkratky divizí vycházejí z německých názvů. Nejdříve budou vypracovány scorecardy jednotlivých divizí podle vlastního zpracování z interních zdrojů. Tyto karty odhalují hodnoty, které byly naměřeny na konci roku 2014 – tedy „Aktuální“ hodnoty, které se srovnává s plánovanými hodnotami, nastavenými před začátkem sledovaného období.

¹⁰ Převzato z anglického jazyka „z očí do očí“.

Vzhledem k využití citlivých dat společnosti Brose nebudou strany 29 – 50 zveřejněny.

5. Závěr

Hlavním cílem této závěrečné, bakalářské práce bylo zjistit výkonnost výroby pomocí metody BSC a vytvořit tak přehled o tom, zda firma Brose v roce 2014 směřovala správným směrem k dosažení svého strategického cíle - stabilní, samofinancovaný růst. V rámci BSC analýzy bylo stanoveno pět různých pohledů, ze kterých byla výkonnost měřena. Autoři metody Kaplan a Norton (2000) ve své publikaci uvádějí čtyři základní pohledy měření výkonu: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních, podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu. V tomto případě byly použity jiné perspektivy, nicméně princip metody byl zachován. Jednalo se o pohled kvality, dodávky, produkce, nákladů a lidských zdrojů. K měření jednotlivých perspektiv byly stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti, včetně jejich dílčích cílů. Tedy plán, jakých hodnot by ukazatelé výkonnosti měly dosáhnout, aby přispívaly k dosažení dlouhodobého, strategického cíle. Měření výkonnosti probíhalo jednotlivě ve všech třech výrobních divizích, následně pak v rámci celého výrobního závodu Brose v Kopřivnici.

Základem metody BSC bylo vytvoření scorecardů, nebo-li lístků pro zapsání výsledků. Scorecardy slouží k přehledu výkonů výkonnostních ukazatelů v daných perspektivách pro jednotlivé výrobní divize. Na základě výsledků podle scorecardů byly vytvořeny dashboardy, palubní přístrojové desky, které informovaly o výkonnosti jednotlivých perspektiv.

Pomocí BSC bylo zjištěno, že nejvíce k dosažení strategického cíle přispívá nejmenší výrobní divize. Proto bylo navrženo doporučení pro další období, zaměřit se na výkon těch ukazatelů, u kterých nedošlo ke splnění plánu za loňský rok. Cílem BSC je určitý vyvážený rozvoj – což naplňuje i strategie Brose. Klíčem je použití i nefinančních metrik.

Metoda BSC je velmi často užívanou a užitečnou metodou. Nejdůležitější a klíčovou fází při použití je nastavení metrik, podle kterých se bude výkonnost měřit. Během této etapy je nutná spolupráce s manažery různých oddělení, neboť již zde může dojít ke ztroskotání celého snažení. Nejčastěji se uvádí, že metoda se zpracovává minimálně čtyři měsíce. V rámci této bakalářské práce celá implementace trvala tři měsíce. I když došlo k několika zjednodušení, nejdelší fází se považuje sběr informací z datových skladů, který je pro využití metody BSC v praxi nezbytný. S pomocí kompetentních zaměstnanců bylo získáno veškerých podkladů, které přispěly k tomu, aby cíl bakalářské práce byl naplněn.

Seznam použité literatury

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

AMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Fragment: 2011. ISBN: 978-80-253-1198-1.

BROWN, Graham, Mark. *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence With Analytics*. 1st ed. Productivity Press, 2007. ISBN 978-1-56327-346-9.

ECKERSON, Wayne. *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. 2nd ed. John Wiley and Sons, Inc, 2011. ISBN 978-0-470-58983-0.

HOFER, Tomáš. *Štíhlá výroba a logistik; MM průmyslové spektrum*. Monotematická příloha. 2014. 140432. Str. 95.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: Techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-2203.

JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard, SCHOLE, Kevan. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.

KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. Vyd. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-032-5

KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, str. 421. ISBN 80-247-0199-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení*. 4 vyd. Brno: Vysoko učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská v nakl. Zdeněk Novotný, 2001. 157 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1910-6.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KUTÁČ, Josef, JANOVSÁ, Kamila. *Podnikový controlling*. 1. Vyd. Ostrava: Vysoká škola

báňská – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN: 978-80-248-2593-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1911-8.

MATĚJKA, Milan, MATĚJKA, Marcel. *Management by ROI: nový univerzální řídicí princip, metodologie, informační systém, aplikace*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0969-5.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James, Brian. *The strategy proces*. 2nd ed. Prentice Hall, 1991. ISBN 9780138519162.

MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0087-5.

NOVOTNÝ, Ota, POUR, Jan, MARYŠKA, Miloš, BASL, Josef. *Řízení výkonnosti podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-807431-040-9.

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research methods for business students*. New York: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75075-8.

Internetové odkazy

Brose.com: *Principles of Brose group* [online]. Cit. [4. 1. 2015]. Dostupný z: <http://www.brose.com/en/Company/Principles/>

BROSE.com: *Profile* [online]. 2014. Cit. [7. 1. 2015]. Dostupný z: Brose <http://www.brose.com/en/Company/Company-Profile/#0-0>

CENIA.cz: *Zelená ekonomika podporuje inovace i zaměstnanost* [online]. Cit. [7. 1. 2015]. Dostupný z: <http://www1.cenia.cz/www/node/573>

DATAQUESTCORP.com: *Datawarehousing and Business Intelligence 2014*. [online]. [28. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.dataquestcorp.com/datawarehousing-business-intelligence.html>

DEEVIEW.cz: *Řízení výkonnosti 2013* [online]. Cit. [19. 2. 2015]. Dostupný z: <http://www.deepview.cz/rizeni-vykonnosti.html>

FME.VUTBT.cz: Fakulta strojního inženýrství; Vysoké učení technické v Brně. *Bakalářský*

studijní program B3A, Obor: Mechatronika [online]. Cit. [7. 1 2015]. Dostupné z: https://www.fme.vutbr.cz/studium/ck_obor.html?obor=B-MET

FORMAN, Zdeněk. *Balanced scorecard ze dne 23. dubna 2012*. Vlastnicesta.cz. [online]. Cit. [2.3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

MANAGEMENTMANIA.com: *Management organizace (Řízení organizace) ze dne 6. června 2013* [online]. Cit. [19. 2 2015]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>.

MANPOWER.cz: *Práce přes agenturu 2014* [online]. Cit. [1. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/hledam-praci/prace-pres-agenturu>

STEDMAN, Craig. *Business intelligence (BI) z října 2014*. [online]. Cit. [28. 2. 2015]. Dostupné z: <http://searchdatamanagement.techtarget.com/definition/business-intelligence>

ZIKMUND, Martin. *Vše co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard ze dne 31. března 2011. Řízení a optimalizace*. [online]. Cit. [2. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>

Seznam zkratek

ABC – Activity Based Costing

BI – Business intelligence

BSC – Balanced scorecard

CPM – Corporate Performance Management

DR – Driven Motoren

DW – Data Warehouse

EVA – Economic Value Added

HR – Human Resources

KPI – Key Performance Indicators

KRI – Key Results Indicators

PD – Performance Dashboard

PI – Performace Indicators

PM – Performance Management

PPM – Perts Per Milion

ROCE –Return of Capital Employed

SV – Sitzsysteme

TS – Türsysteme

VBM – Value Based Management

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2015

.....
Karolína Vyňalová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vznik a historie BSC

Příloha č. 2 – Globální rozmístění (58 destinací, 23 zemí, 5 kontinentů, 23 000 zaměstnanců)

Příloha č. 3 – Produkty skupiny Brose

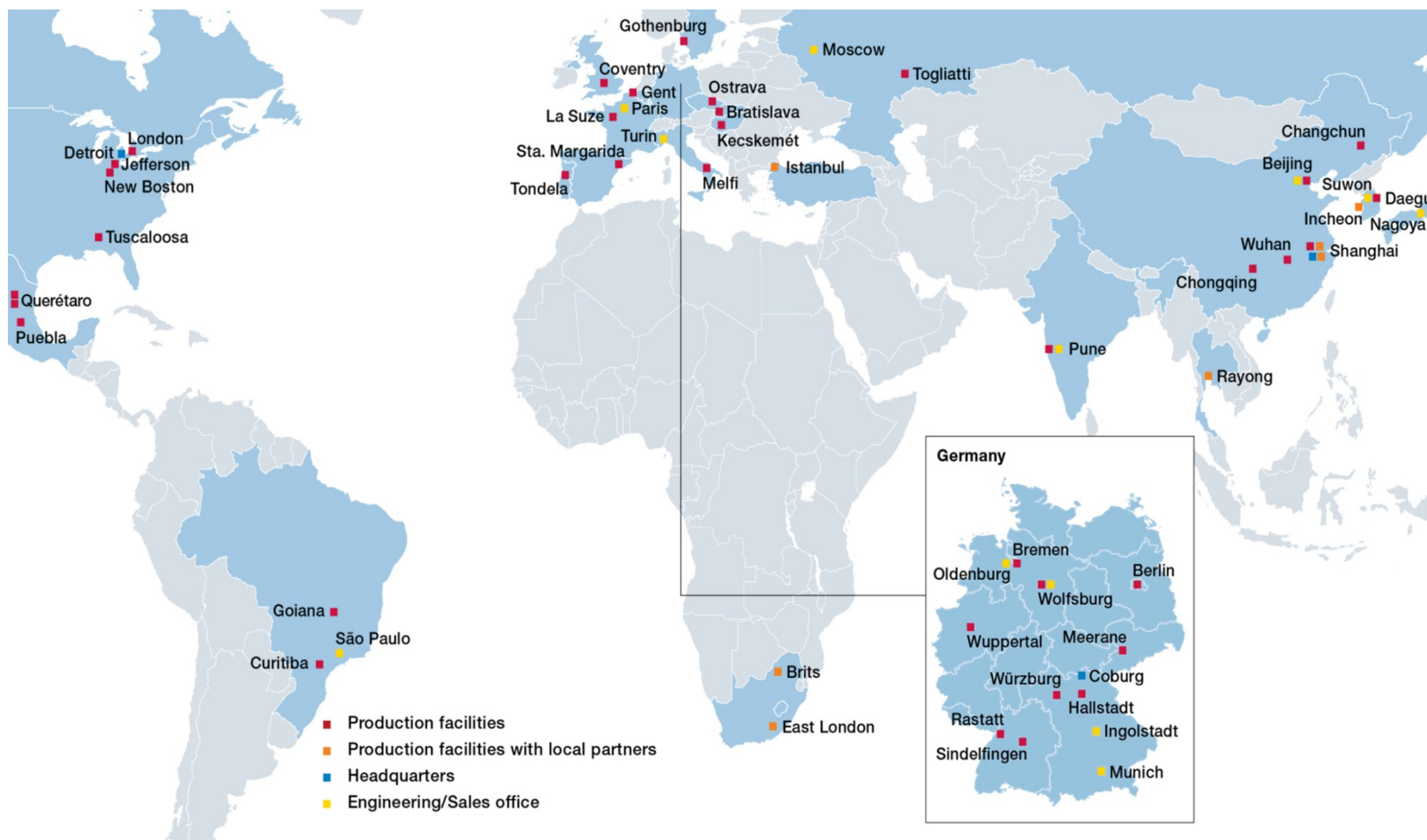
Příloha č. 4 – Benefity Brose CZ

Přílohy

Příloha č. 1 – Vznik a historie BSC

Institut Nolana Nortona, významná odnož KPMG, prováděl v roce 1990 výzkumný projekt, který se nazýval „Měření výkonosti podniku budoucnosti“. Cílem bylo potvrdit myšlenku, že přístupy, které se používají k měření výkonnosti podniku, které jsou založené čistě na finančních ukazatelích z účetních předloh, již nestačí moderním potřebám řízení. Vedoucím projektu byl David Norton, konzultantem Robert Kaplan. Postupně se v průběhu přidávali další účastníci. Všichni účastníci byli názoru, že pro komplexní hodnocení výkonnosti organizace je nutné používat i tzv. nefinanční měřítka, jako jsou například měřítka týkající se dodacích lhůt, efektivní délky výrobního cyklu, kvality produktů, produktivity výrobních činností, atd. Postupem času vznikla myšlenka tyto finanční a nefinanční ukazatele sloučit do ucelené struktury hodnocení výkonnosti podniku, tzv. „Scorecard“, který by uměl prezentovat výsledky podniku z pohledů několika zásadních perspektiv. Tento systém by měl být z pohledu jednotlivých perspektiv vyvážený – „Balanced“ slovo „balanced“ znamená vyváženost a to mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. BSC byl dále testován v průběhu let 1990 – 1996 až k bodu, kdy byl v roce 1996 vyličen systém BSC jako výchozí organizační rámec, který lze použít pro vyjasnění, formulování, ale i řízení strategie podniku. Všechny tyto skutečnosti autoři popsali v článku „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“ v roce 1996 (Kaplan. Norton, 2000).

Příloha č. 2 - Globální rozmístění (58 destinací, 23 zemí, 5 kontinentů, 23 000 zaměstnanců)



Structures and components for vehicle seats



Systems for engine cooling, electric motors and drives



Modules and components for vehicle doors



